

**新中期経営計画
「Global Teamwork for Tomorrow」の概要**

2010年4月27日(火)

**コマツ
経営企画室**

1. 中期経営計画(2007-2009)の活動結果

中期経営計画(2007-2009)数値目標の達成状況

中期経営計画(2007-2009)の数値目標と達成状況

-2007年度にほぼ目標を達成するも、2008年度後半より経営環境が激変


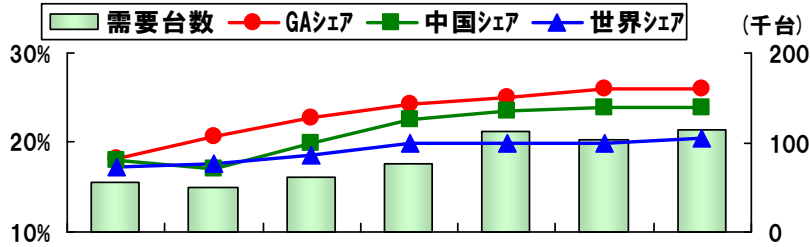
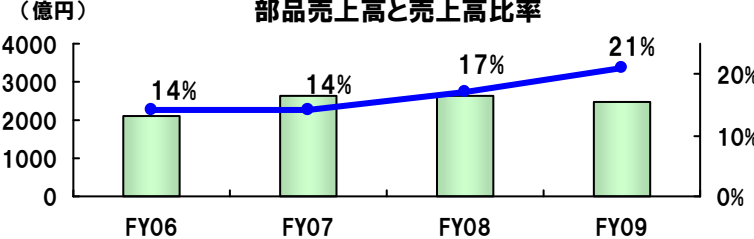
NO	項目	FY09目標	FY06	FY07	FY08	FY09
1	売上高営業利益率	15%以上	12.9%	14.8%	7.5%	4.7%
2	ROE	20%レベル維持	23.5%	25.1%	9.3%	4.1%
3	ネット・デット・エクイティ・レシオ (除くファイナンス会社借入金)	0.2以下	0.33 (0.22)	0.39 (0.29)	0.62 (0.48)	0.60 (0.36)
4	連結配当性向 * ()は構造改革費用を除く実質ベース	20%以上	20.1%	20.5%	(40%)	(38%)

*:配当性向は、当該年度の継続事業当期純利益に基づき計算


<中期経営計画の前提条件と実績>

NO	項目	中計の前提 (ガイドライン)	FY06	FY07	FY08	FY09
1	売上高 (億円)	24,000 (±1,000)	18,933	22,430	20,217	14,315
2	為替					
	US\$ (円)	110	117	114	101	93
	EUR (円)	145	151	162	143	131

中期経営計画(2007-2009)における重点項目の活動結果①

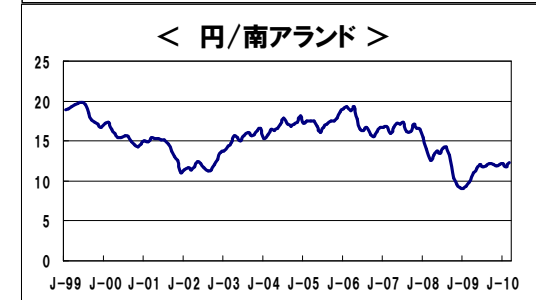
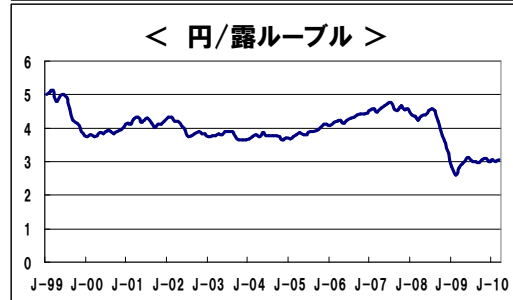
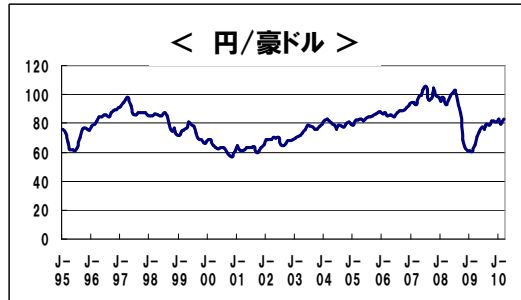
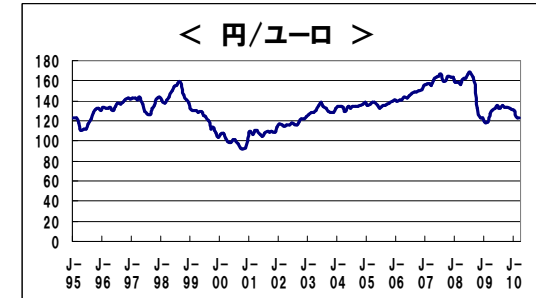
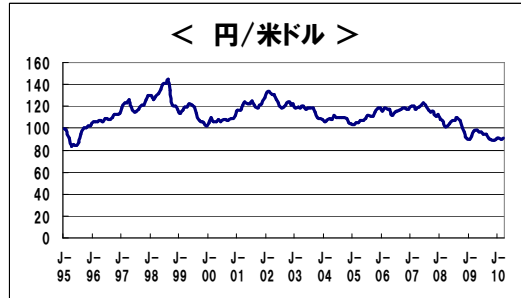
重点項目	07~09年度の主な活動実績
<p>1 ダントツ商品の開発</p>	<p>①ハイブリッド油圧ショベルを他社に先駆けて市場導入 ・日本:09/4本格導入 ・中国:10/3本格導入</p> <p>②KOMTRAX装着車 16万台を突破</p> <p>③AHS(無人ダンプトラック運行システム)の導入拡大と安定稼働</p> 
<p>2 グレーター・アジア市場での更なるポジション向上</p>	<p>①シェア向上</p>  <p>②現地生産の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小松山推第二工場(09/3) ・バンコックコマツ第二工場(07/8) ・コマツインドネシア新工場(09/1)
<p>3 バリューチェーン全体での事業拡大</p>	<p>①部品事業の強化</p>  <p>②リテールファイナンス事業の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・8社体制で主要地域とマイニングをカバー(09/5豪州子会社化)

中期経営計画(2007-2009)における重点項目の活動結果②

重点項目		07～09年度の主な活動実績
4	フレキシブルな生産体制の確立	<p>(08年上期まで：第1ステージ) 新興国での生産能力拡大・クロスソーシングの拡大</p> <p>(08年下期以降：第2ステージ) 生産体制再編・在庫削減 ・日本:8工場→5工場 ・北米:8工場→3工場</p>
5	ユーティリティ(小型機械)事業の拡大	<p>コマツユーティリティの構造改革と固定費削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・川越工場閉鎖、栃木工場に集約(09/2) ・国内販売会社統合(09/10):9社→1社 ・豪州フォークリフト代理店の買収(09/4)
6	産業機械事業の強化	<p>(08年上期まで：第1ステージ) 大型ACサーボプレス・ ワイヤーソーの拡販</p>  <p>(08年下期以降：第2ステージ) 国内での構造改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小松工場の閉鎖と金沢工場への生産移管 ・大型プレス事業のコマツ産機への統合
7	固定費の継続的削減	<p>(08年上期まで：第1ステージ) 需要の伸びに対応し、生産・開発に重点投資</p> <p>(08年下期以降：第2ステージ) 構造改革を実施し、09年度は対前年比約▲500億円削減 (03年度と同レベル)</p>

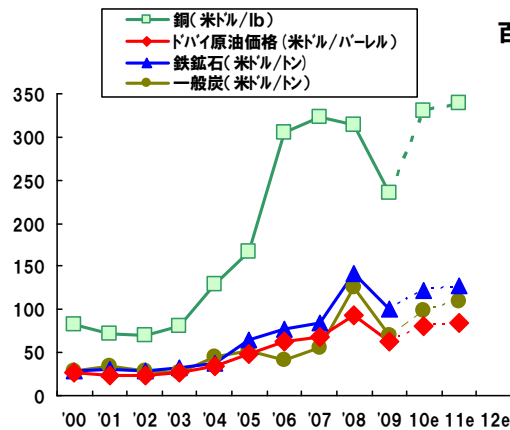
経営環境の変化①: 外的環境の変化

為替

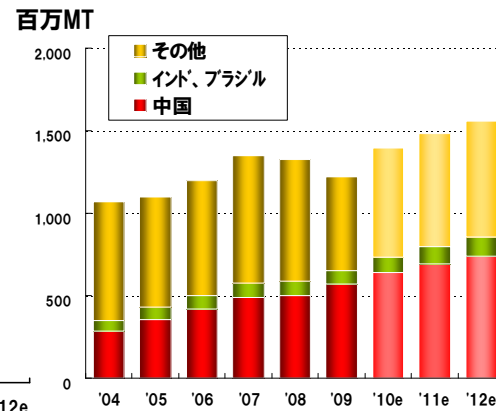


資源価格と粗鋼生産量

< 資源価格 >

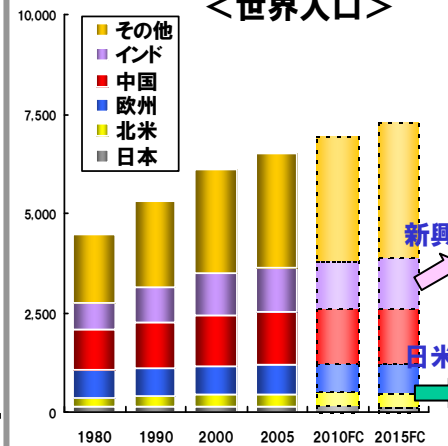


< 粗鋼生産量 >

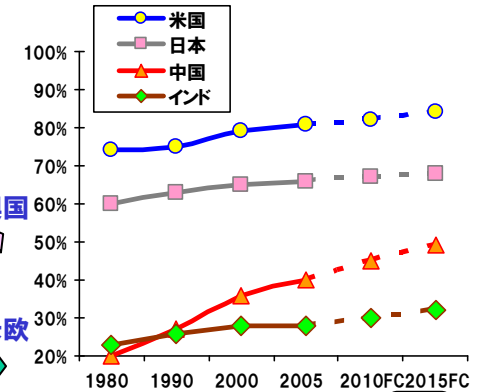


世界人口と都市化率

< 世界人口 >

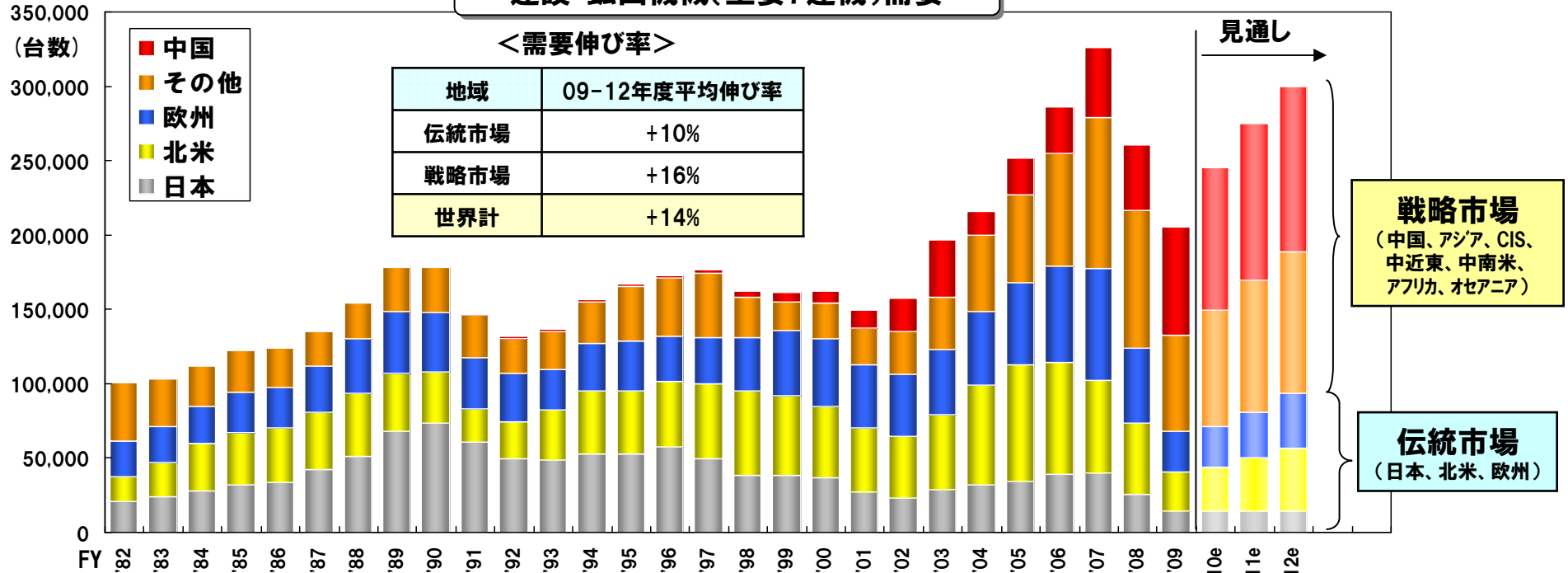


< 都市化率 >

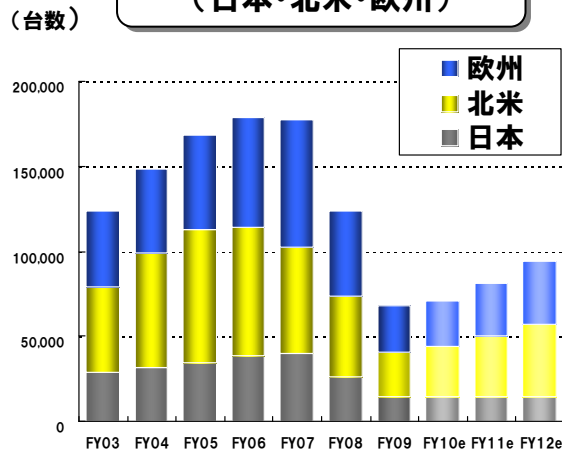


経営環境の変化②：建設・鉱山機械需要

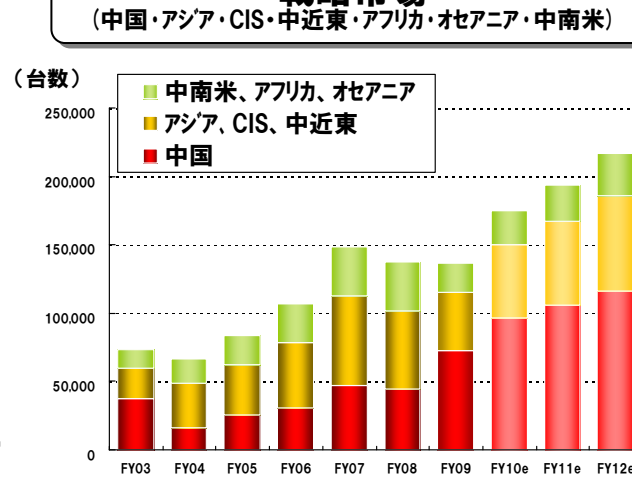
建設・鉱山機械(主要7建機)需要



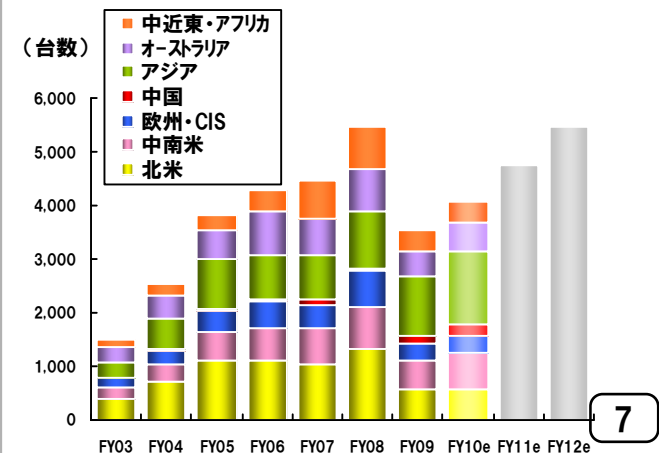
伝統市場 (日本・北米・欧州)



戦略市場 (中国・アジア・CIS・中近東・アフリカ・オセアニア・中南米)

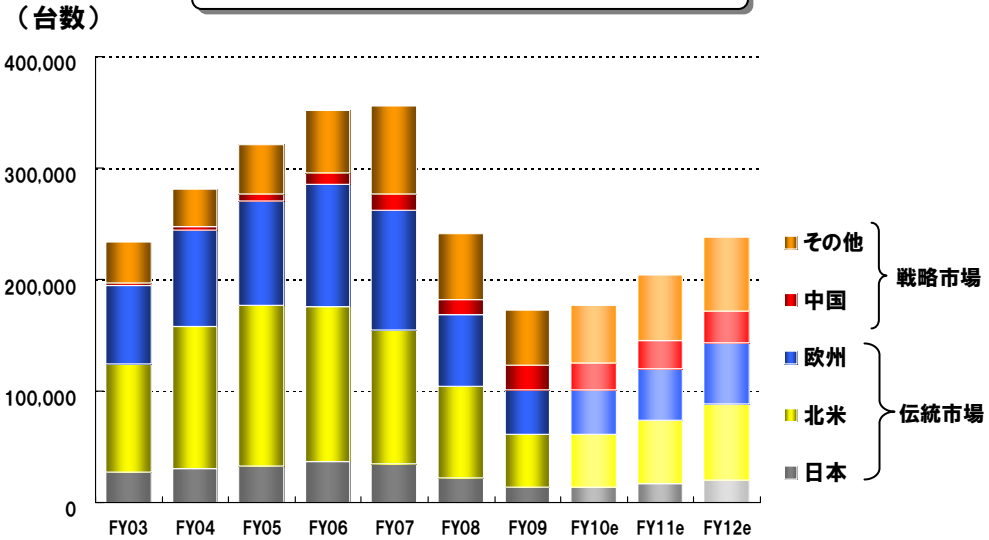


鉱山機械

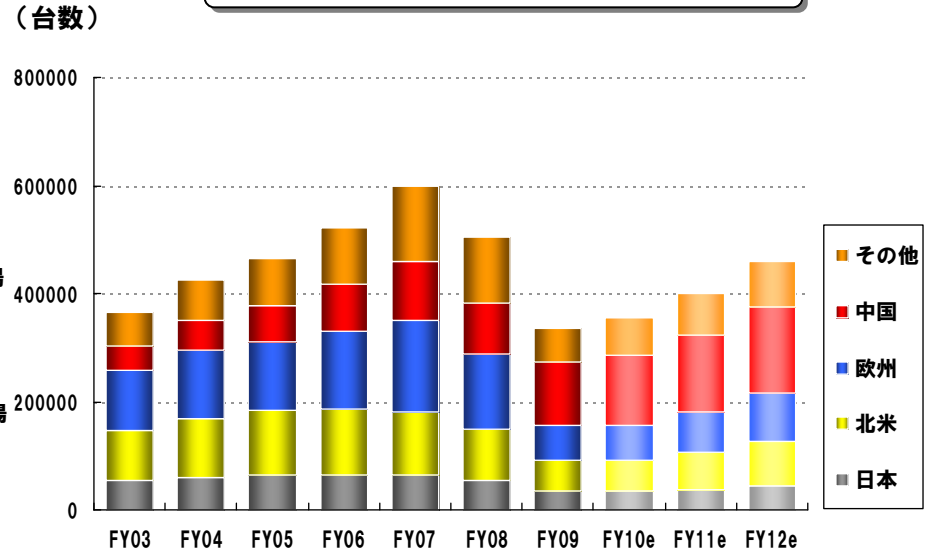


経営環境の変化③:ユーティリティ・産業機械

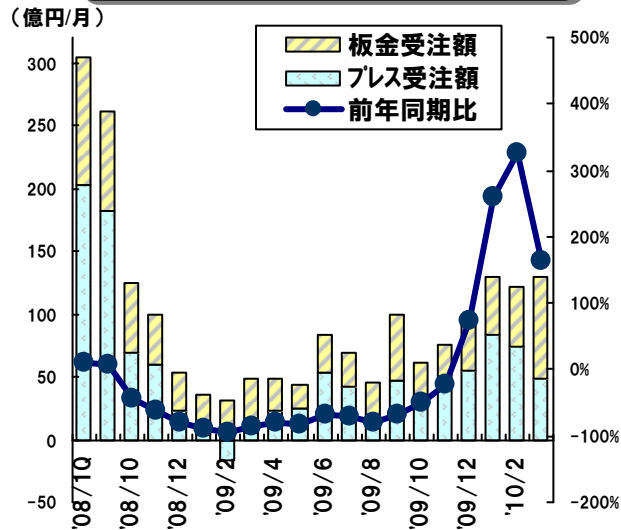
ミニ建機



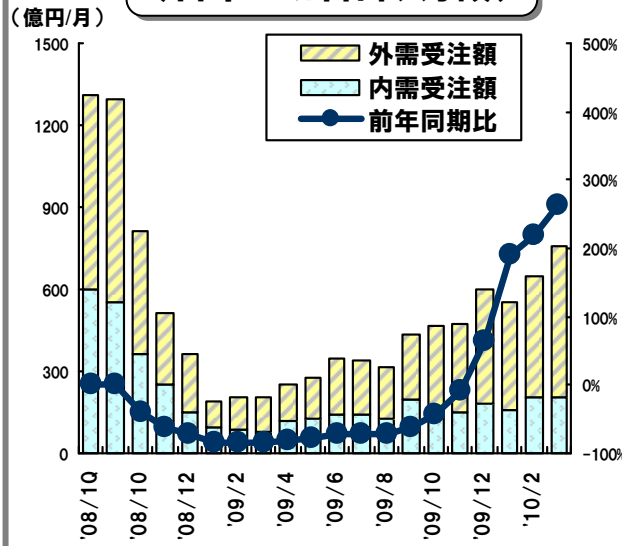
フォークリフト (Class 1,4,5)



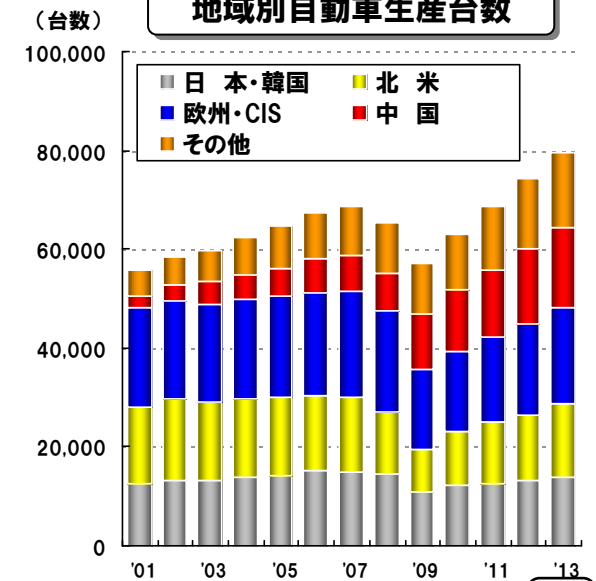
鍛圧・板金機械の受注金額 (日本メーカ合計、月額)



工作機械の受注金額 (日本メーカ合計、月額)



地域別自動車生産台数



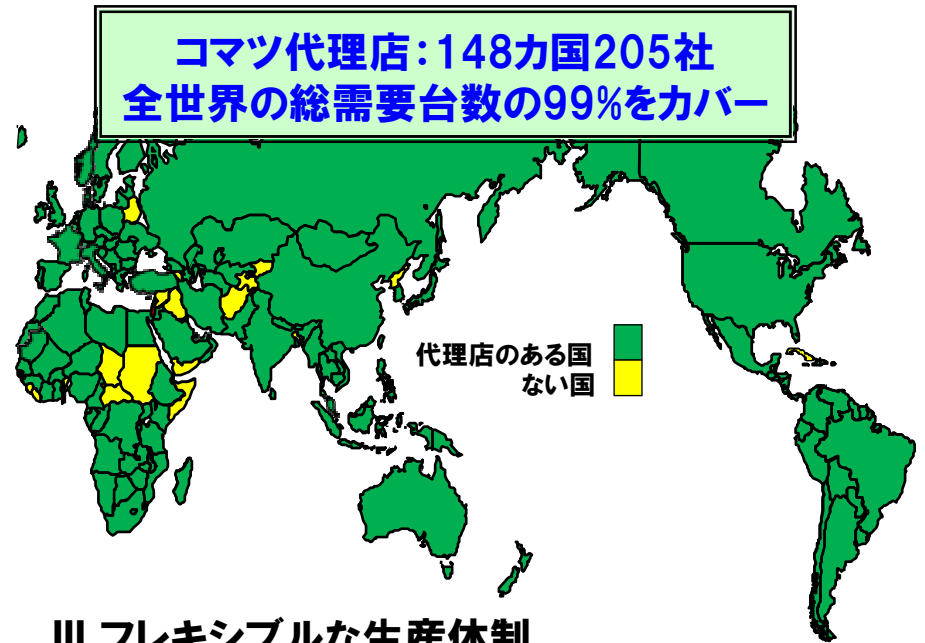
コマツの強み

I. ダントツの商品力

		これまで	今後
燃費改善・省エネ	油圧ショベル	ハイブリッド	
	ホイールローダ	小型:電子制御HST	
	ダンプトラック	超大型エレキダンプトラック	
		バイオディーゼル燃料	
		KOMTRAX Plus→低燃費運転	
	ブルドーザ	小型:電子制御HST	
	フォークリフト	小型:バッテリー	
中型:HST			
産業機械	ACサーボプレス		
	ワイヤソー		
IT活用	KOMTRAX、KOMTAX Plus		
	情報化施工		
	AHS(無人ダンプトラック運行システム)		

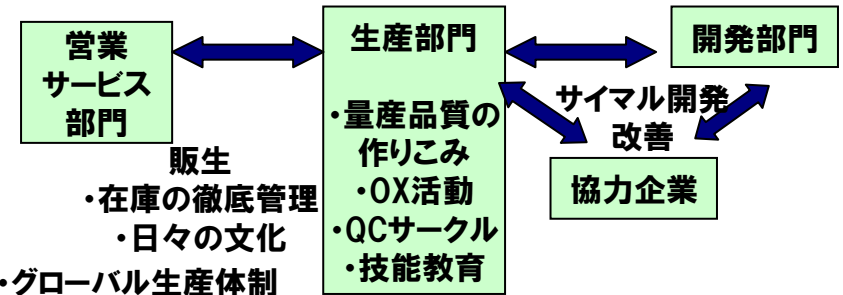
↑
コンポ技術の自社保有
 (エンジン・油圧機器・モータ・電子制御等)

II. グローバルな販売・サービスネットワーク



III. フレキシブルな生産体制

・部門間連携と改善のしくみ



- ◆ 全世界44工場 (日本12、米州7、欧州CIS8、アジア9、中国8)
- ◆ 本体、部品のクロスソーシング
- ◆ マザー工場によるチャイルド工場への技術、技能、標準のトランスファー

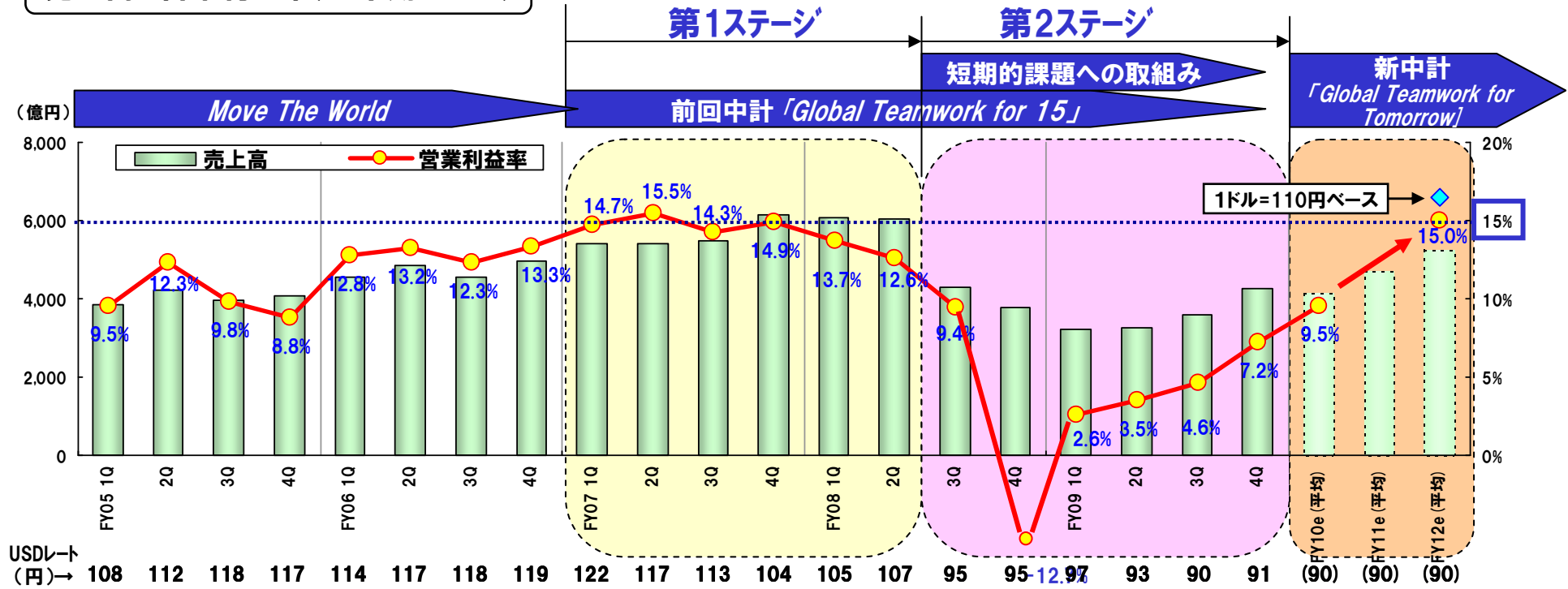
2. 新中期経営計画

「Global Teamwork for Tomorrow」 について

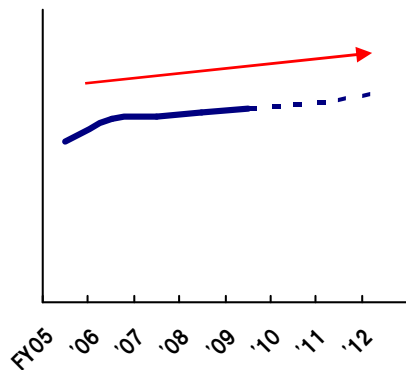
新中期経営計画「Global Teamwork for Tomorrow」の目標値の考え方

売上高と営業利益率(四半期ベース)

収益体質の更なる強化

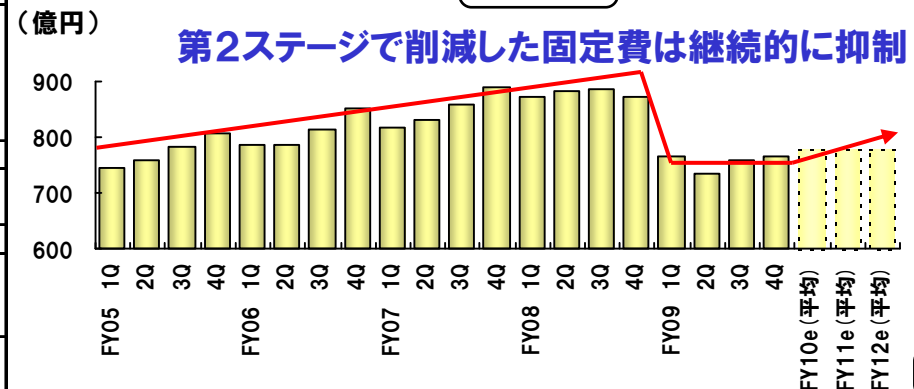


マージン率



	US\$レート	114円	93円	90円
		~2007	~2009	~2012
需要	北米	◎→○	×	△→○
	欧州	◎	×	△
	中国	○	△→○	◎
	資源国・アジア	○	△→○	◎
商品	ダントツ比率	○	○→◎	◎
	為替	◎	△	△
販売価	コスト	○	○	○
	原価低減	○	○	◎
構造	鋼材コスト	△	×	△
	仕事量	◎	×	△
改革	生産性	○	△→○	◎
	固定費比率	○	△	○

固定費



業界トップレベルの収益性・財務体質を目指す

NO	項目	2012年度	(参考) 2009年度実績
1	売上高営業利益率(全社)	15%以上	4.7%
2	ROE	20%	4.1%
3	ネット・デット・エクイティ・レシオ (除くファイナンス会社借入金)	0.4以下	0.60
		0.2以下	0.36
4	連結配当性向	安定配当:20-40%	38% (構造改革費用を除く実質ベース)

前提条件

NO	項目	2012年度	(参考) 2009年度実績
1	売上高 (億円)	20,000 (±1,000)	14,315
2	為替	US\$ (円)	90
		EUR (円)	125
		元 (円)	13.5
			13.6

新中期経営計画「Global Teamwork for Tomorrow」の重点活動項目

I. マネジメントにおける重点活動項目

No	重点活動	狙い
1	ブランドマネジメント活動の推進	■お客様とコマツグループ(コマツと代理店)の関係の構築・強化活動を通じて 人材育成 を図る
2	戦略市場でのTQM活動(特に中国)	■成長市場において自立的事業運営が可能になるよう、業務を通じて ナショナルスタッフの育成 を図る

II. 事業における重点活動項目

No	重点活動	狙い
1	製品・部品のIT化の進化	■ITを活用することにより、 商品の付加価値向上 を図る
2	環境対応・安全性向上の商品開発	■リーディングカンパニーとして次世代技術により 地球環境への対応 を図る
3	戦略市場での販売・サービス体制拡充	■需要構造の変化に対応すべく、 成長市場での更なる体制強化 を図る
4	現場力の強化による継続的改善の推進	■グローバルな競争を勝ち抜くために、組織としての 永続的な改善能力の維持向上 を図る

3. 新中期経営計画

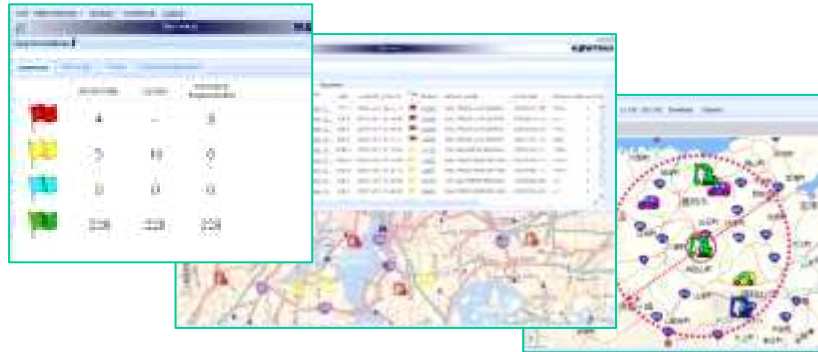
「Global Teamwork for Tomorrow」 の重点活動項目

重点活動項目①:製品・部品のIT化の推進

1. KOMTRAXの進化

(1) KOMTRAX

代理店、顧客での活用方法の進化→見える化



(2) KOMTRAX Plus (VHMSから名称変更)

①機械管理の一元化:

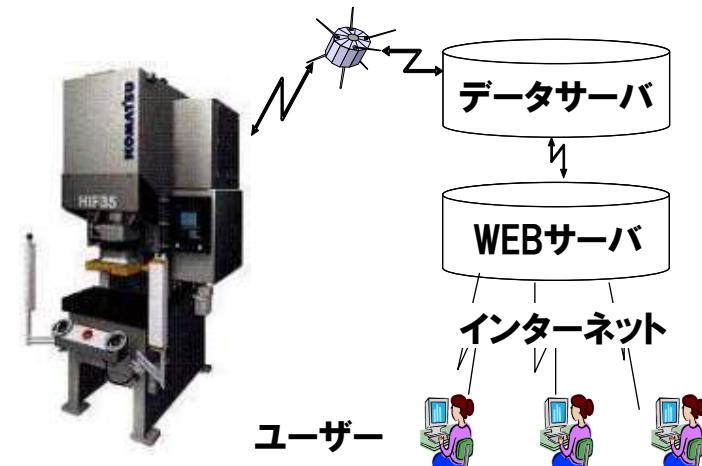
VHMS搭載車両のKOMTRAX画面での一元管理

②サービス時期予測・管理 (部品管理、UC、GET)

↓
マイニング向け部品サービス業務への活用拡大



(3) フォークリフトでのKOMTRAX活用と産機版KOMTRAXの拡大



2. AHS(無人ダンプトラック運行システム)の進化

①事業拡大

②大規模フリートへの対応



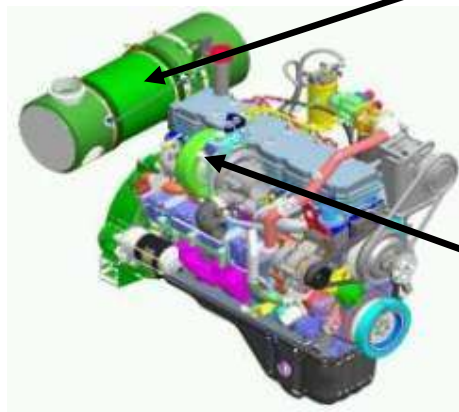
1. 建機のCO2排出量削減

ハイブリッド建機の系列拡大と拡販

- ・30t油圧ショベル
- ・ホイールローダー など

2. Tier4排ガス規制への対応

Tier4対応車のタイムリーな市場導入



DPF
(Diesel Particulate Filter)

黒煙と騒音を
大きく低減

可変ターボチャージャ
(Variable Geometry Turbo)

有害物質低減と
低燃費を両立

Tier4対応エンジン（開発済）

3. 鉱山機械のCO2排出量削減と安全技術

①CO2排出量削減

バイオディーゼル燃料プロジェクトの推進

②安全技術の開発

周辺監視モニタ・居眠り検知・衝突検知など

4. 環境に対応したフォークリフトの開発

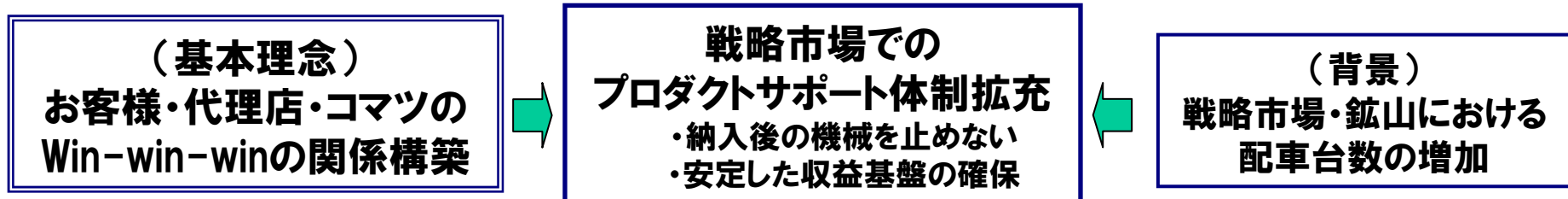
①小型:次世代バッテリーフォークリフト

②中型:HST(Hydro Static Transmission)車

5. 環境に対応した産業機械の開発

①次世代ACサーボプレスの開発と市場導入

②ワイヤーソーの性能向上によるクリーンエネルギー需要への対応



1. 戦略部品の拡販

(GET・UC・リマン・定期交換部品・消耗部品)

- ①バケット工場設立による生産能力の拡大
- ②グローバルリマン事業の強化
- ③純正現調消耗部品の品質向上
→ 競争力アップによる拡販

2. 現場直結の部品・サービス体制

- ①パーツデポの拡充による翌朝配達率向上
- ②サポートセンタ拡充によるサポート力強化
- ③コマツと代理店の責任区分明確化
 - ・機能部品・QAコンポ・リマンコンポはコマツの責任で各地域のパーツデポに在庫
 - ・消耗部品は代理店が販生計画に基づき在庫

3. 代理店の強化と人材育成

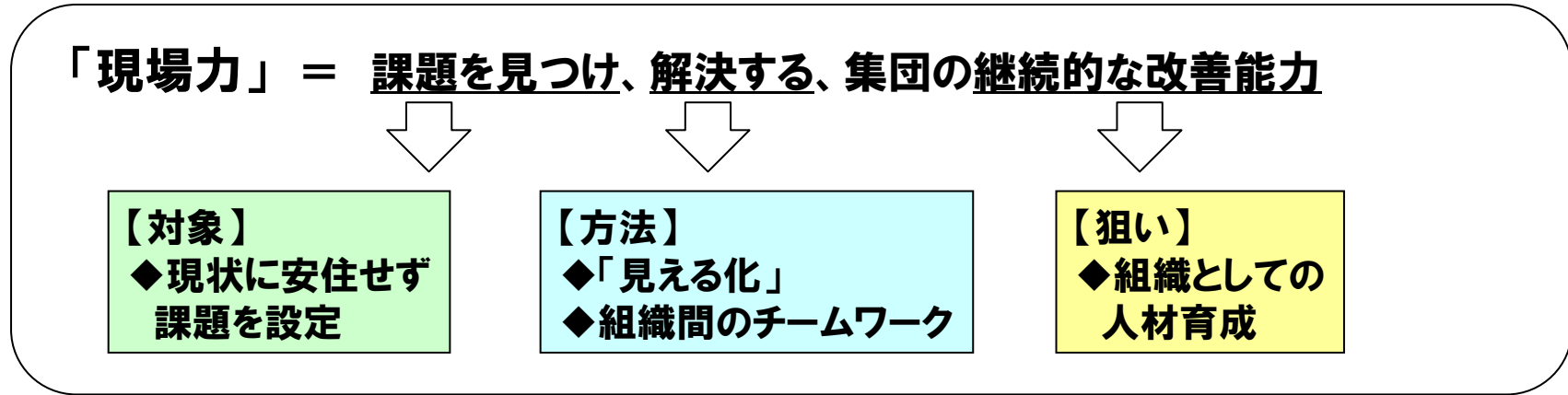
- ①代理店業務システムの導入
(中国→他地域に展開)
- ②代理店幹部の人材育成
(Global Training Instituteの継続実施)
- ③フィリピン人材センタによるグローバルエンジニア育成
- ④サービス員教育の拡充



山東交通学院(中国)における第8回サービス専科卒業生

重点活動項目④:現場力の強化による継続的改善の推進

1. 考え方



2. 活動内容

NO	項目	活動内容
1	フレキシブルな グローバル生産体制の 一層の拡充	①製品・部品のグローバルクロスソーシング ②生産～在庫～販売の見える化徹底 ③物流の最適化(梱包・輸送効率化、工場隣接港の活用)
2	ダントツの原価改善 の推進	①重点機種における集中的な原価低減 ②日米欧から戦略市場への戦力シフト
3	間接業務の改革による 固定費の削減	①IT活用による業務改革 ②システムの統廃合



中国で稼働する
ハイブリッド油圧ショベル
(PC200-8ハイブリッド)

【見通しに関する注記事項】

本資料に記載されている、当期ならびに将来の業績に関する予想、計画、見通し等は、現在入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したものです。実際の業績は、様々な要因の変化により、記載の予想、計画、見通しとは大きく異なることがあります。そのような要因としては、主要市場の経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行等の変更などが含まれます。